

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Создание бизнес-плана развития организации
ООО «Риваль ОФФ-РОАД»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. Кафедрой
_____ О.В.Кружковой
«__»_____ 2016г.

Исполнитель.
Терешина Лилия Игоревна
студент группы ББ-41Z, 4 курса,
заочного отделения,
Направление
«38.03.02 – Менеджмент»
(профиль «Управление малым
бизнесом»

Нормоконтролер
_____ Н.В.Федоровых
«__»_____ 2016г.

Научный руководитель:
Л. А. Захарова
канд.физ-мат.наук,
доцент кафедры А и М

Екатеринбург, 2016г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «РИВАЛЬ ОФФ-РОАД»	5
1.1. Характеристика организации ООО «Риваль ОФФ-РОАД».....	5
1.2. Анализ внутренней среды организации.....	7
1.3. Анализ внешней среды организации	19
1.4. Выводы по первой главе	24
ГЛАВА 2. БИЗНЕС-ПЛАН РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «РИВАЛЬ ОФФ-РОАД».....	28
2.1. План маркетинга.....	28
2.2. Производственный план.....	33
2.3. Организационный план	36
2.4. Финансовый план.....	39
2.5. Оценивание и страхование рисков.....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	49
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	51
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	60

ВВЕДЕНИЕ

Постоянное развитие организации – это путь к ее успеху. Каждому грамотному управленцу для достижения своих целей требуется периодически внедрять новинки в работу своей организации. К сожалению не каждый предприниматель знает как правильно разработать стратегию продвижения свой фирмы, это влечет за собой потерю времени и финансовых средств.

Актуальность темы состоит в том, что в условиях жесткой конкуренции, организации ООО «Риваль ОФФ-РОАД», чтобы не потерять свое место на рынке, приходится циклично усовершенствовать свою работу на протяжении всего существования. Для эффективного вложения своих ресурсов организации требуется составление бизнес-плана развития. Бизнес-план – это подробный структурированный документ, тщательно продуманный менеджерами, описывающий то, к чему стремится организация, как она добьется поставленных целей и как все будет выглядеть после осуществления поставленных задач. Бизнес-план – это важнейший инструмент, который позволяет выбрать наиболее подходящий результат при рассмотрении различных ситуаций. Этот документ позволяет спланировать и оптимизировать ресурсы для максимизации финансового результата компании. При отсутствии обоснованного бизнес-плана организация увеличивает риски потери вложенных ресурсов.

Проблема исследования: без создания бизнес-плана невозможно спрогнозировать дальнейшее развитие организации.

Целью данной работы является создание бизнес-плана развития организации.

Объект исследования: бизнес-планирование развития организации ООО «Риваль ОФФ-РОАД».

Предмет исследования: бизнес-план развития организации ООО «Риваль ОФФ-РОАД».

Задачи:

- 1) Изучить организацию ООО «Риваль ОФФ-РОАД»
- 2) Выявить и проанализировать проблемы, существующие в организации ООО «Риваль ОФФ-РОАД».
- 3) Разработать бизнес-план развития деятельности организации ООО «Риваль ОФФ-РОАД».
- 4) Обосновать предложенные варианты развития организации.

Исследовательская база: ООО «Риваль ОФФ-РОАД», 620024, Свердловская обл, г. Екатеринбург, Елизаветинское шоссе, дом № 28.

Основные методы, использованные в данной работе:

- 1) Теоретические методы:
 - Анализ деятельности организации ООО «Риваль ОФФ-РОАД»
 - Анализ документов компании ООО «Риваль ОФФ-РОАД».
 - Анализ необходимой для раскрытия темы литературы.
- 2) Эмпирические методы:
 - Анализ конкурентов.

Структура работы:

Работа состоит из введения, двух глав, заключения.

Введение содержит общую аннотацию на текст исследования, актуальность темы, описание исследуемого объекта.

В первой главе отражена характеристика организации ООО «Риваль ОФФ-РОАД» и выявление существующих в ней проблем.

Во второй главе разработан бизнес-план развития организации.

В заключение сформулированы выводы по всей проведенной работе.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «РИВАЛЬ ОФФ-РОАД»

1.1. Характеристика организации ООО «Риваль ОФФ-РОАД»

Общество с ограниченной ответственностью «Риваль ОФФ-РОАД».

ИНН: 6679031225

КПП: 667901001

ОКПО: 25065688

ОГРН:1136679004835

ОКФС: 16 - Частная собственность

ОКОГУ: 4210014 - Организации, учрежденные гражданами или юридическими лицами, или гражданами и юридическими лицами совместно.

ОКОПФ: 12165 - Общества с ограниченной ответственностью

ОКТМО: 65701000

ОКАТО:65401390- Свердловская область, Города областного подчинения Свердловской области, Екатеринбург, Районы г Екатеринбурга, Чкаловский

Дополнительные виды деятельности:

50.30.1 - Оптовая торговля автомобильными принадлежностями, деталями и узлами.

50.30.2 - Розничная торговля автомобильными принадлежностями, деталями и узлами.

2006 год. Деятельность компании началась с дистрибуции электрооборудования. Также в этом году были воплощены первые проекты – изготовление и производство защиты для картера PROTEX, ксенон CAR и PROTEX.

Миссия- предоставлять качественные услуги и продукцию на Российский рынок.

Организация действует на основании Устава.

2007 год. Предприятие «Риваль» заслуживает статус официального

торгового представителя известных компаний, которые занимаются выпуском дополнительного оборудования для автомобилей и квадроциклов. В перечне изделий: комплекты ковров в салон и багажник, дефлекторы, фаркопы, радар-детекторы, бампера, выносы радиатора. Начал свою работу филиал в г. Челябинске.[10].

2008 год. Покупка производственной компании BARRACUDA. В этом же году были увеличены собственные производственные мощности. Перечень изделий дополнили дефлекторы Car и датчики парковки PROTEX. Активно развиваются представительства в г. Новосибирске, г. Перми, г. Самаре и в г. Алматы.

2009 год. Период масштабной реорганизации бизнеса. Основная деятельность сосредоточена на выпуске собственных изделий: механических противоугонных систем BARRAKUDA и защит картера PROTEX. Начиная со второй половины года был зафиксирован устойчивый рост основных показателей бизнеса. Открыто представительство «Риваль-Москва».

2010 год. Масштабный рост производства, расширение производственных мощностей завода. В конце года запущено серийное изготовление алюминиевой защиты картера «PROTEX».

2011 год. Открываются филиалы ТПП «Риваль» в г. Нижнем Новгороде, г. Санкт-Петербурге и в г. Ростове-на-Дону. Проведена сертификация системы качества в соответствии с требованиями международных стандартов ISO 9001:2008, положено начало производства защит картера для квадроциклов. Очередное расширение производственных мощностей.

2012 год. Подтверждение соответствия производства качеству по системе ISO 9001:2008. Установка специально спроектированной и изготовленной под заказ покрасочной линии для защиты картера. Бренд RIVAL приобрел "новое лицо" и новые продуктовые направления: теперь все производимые защиты картера, навесное оборудование, штатные головные устройства и защиты для квадроциклов выпускаются под общим зонтичным

брендом1 RIVAL. Налажен выпуск головных устройств для автомобилей «RIVAL DIGITAL». Еще одним из новых направлений работы стало производство механических противоугонных систем «RIVAL SECURITY».[10].

1.2. Анализ внутренней среды организации

Анализ производственной деятельности организации

По типу производства и объему выпускаемой продукции ООО «Риваль ОФФ_РОАД» можно отнести к крупносерийным производствам. Ассортимент выпускаемой продукции одновременно включает в себя 1500 наименований товаров для автомобилей и квадроциклов.

Заказ на производство формируется продукт-менеджерами, исходя из спроса потребителей и анализа продаж по предыдущим периодам времени. Длительность производственного цикла составляет от 5-ти до 18-ти дней.

Для ООО «Риваль ОФФ-РОАД» характерно выделение производственной структуры по нескольким уровням:

- на уровне предприятия – цехи, внутри цеха – участки, на отдельных участках – рабочие. [24].

Управление производственной структурой осуществляется на иерархическом уровне:

- аппарат управления производством представлен генеральным директором, директором производства и продукт – менеджерами [35].
- аппарат управления цехом состоит из начальника цеха, мастера участка, конструктора, экономиста.

Основные цехи производства:

- 1) Подготовительные цехи включают участки: вырезка деталей, штамповка и гибка вырезанных деталей [12].
- 2) Обработывающие цехи: термическая обработка, полировка, покраска.
- 3) Сборочные цехи: испытательные участки, комплектация, упаковка.

В обслуживающие хозяйство входит: складское хозяйство, энергетическое хозяйство, транспортное хозяйство, санитарно-техническое хозяйство, центральная лаборатория [5].

Широта ассортимента обуславливает дополнительные трудности при организации планирования производственного процесса. Каждая запасная часть из более 1500 номенклатуры предприятия представляет собой отдельный товар и требует индивидуального подхода в планировании производства. В связи с этим при создании определенной группы товаров сбиваются поставленные сроки и, к сожалению, в условиях жесткой конкуренции это приводит к потере клиентов [43].

Анализ финансовых показателей деятельности организации

При расчете показателей указаны коды исходных данных, которые берутся из годовой бухгалтерской отчетности. Код состоит из двух частей: первая часть указывает на код документа, вторая часть – на номер строки данной формы [49]. Расчетная часть табл. 1 представлена в приложении 1.

Таблица 1 - Укрупненный аналитический баланс
за 2014 - 2015 года, тыс. руб.

Актив	на начало 2014 года	на начало 2015 года	на начало 2016 года	Пассив	на начало 2014 года	на начало 2015 года	На начало 2016 года
Ликвидные активы	242391	333052	365704	Краткосрочные обязательства	726394	900894	975562
Материально-производственные запасы	77275	106206	104488	Долгосрочные обязательства	2494	2382	2443
Недвижимое имущество	666592	613924	565877	Собственный капитал	257370	149906	58064
Валюта баланса	986258	1053182	1036069	Валюта баланса	986258	1053182	1036069

Анализ изменений в структуре имущества предприятия и источников его формирования включает определение [27]:

- соотношения отдельных статей актива и пассива баланса;
- удельного веса отдельных статей актива и пассива баланса в общем итоге баланса;
- отклонений в структуре основных статей баланса по сравнению с предшествующим периодом.

Анализ данных структуры имущества предприятия и источников его формирования (приложение 2) показал следующие результаты [3]:

Основную долю актива предприятия составляют текущие активы [38]. Их доля на начало 2014 года составляют 32,41%, на конец 2014 года – 41,71%, на конец 2015 года – 73,98%. За период 2014 года доля текущих активов увеличилась на 37,41%, а за 2015 год на 7,04 %.

Дебиторская задолженность в 2014 году возросла на 42,17% и составила на конец 2015 года 313257 тысяч рублей. Так же надо отметить снижение доли производственных запасов на 36,39 %. Денежные средства за 2014 год снизились на 9,31%, в 2015 году, наоборот, повысились на 385,94%. Доля готовой продукции увеличилась на 210,26% и составила на конец 2014 года 1452 тысяч рублей [40].

Пассив предприятия в 2014 году характеризуется основной долей заемных средств и незначительной долей собственного капитала [33]. За период 2014-2015 годов доля заемных средств выросла на 34,18 %.

Анализ финансовой устойчивости

В зависимости от соотношения величин показателей материально-производственных запасов и источников их формирования, собственных оборотных средств различают четыре типа финансовой устойчивости предприятия [25].

Абсолютная финансовая устойчивость наблюдается, когда все запасы покрываются собственными оборотными средствами, т.е. предприятие не зависит от внешних кредиторов, и выражается соотношением [21]:

$$\text{МПЗ} < \text{Оборотный капитал},$$

Где МПЗ – материально-производственные запасы, тыс.руб.

Этот тип финансовой устойчивости встречается очень редко.

Нормальная финансовая устойчивость, гарантирующая платежеспособность предприятия, выражается следующим соотношением [16]:

Оборотный капитал < МПЗ > Источники формирования запасов

Для покрытия запасов предприятия используются собственные и заемные средства [15].

Неустойчивое финансовое положение, при котором хотя и нарушена платежеспособность, но сохраняется возможность покрыть свои запасы за счет пополнения источников собственных средств и увеличения оборотного капитала [13]:

МПЗ > Источники формирования запасов

Критическое финансовое положение характеризуется ситуацией, когда в дополнении к предыдущему неравенству предприятие имеет кредиты и займы, не погашенные в срок, а также просроченную кредиторскую и дебиторскую задолженность [7]. С точки зрения бухгалтерского баланса оборотный капитал определяется как разность между текущими активами и краткосрочными обязательствами:

$$\text{Оборотный капитал} = ТА - КО, (1)$$

где, ТА – текущие активы, тыс.руб.;

КО – краткосрочные обязательства, тыс.руб.

Применительно к анализируемому предприятию оборотный капитал равен:

Оборотный капитал начало 2014г. = 319666 – 726394 = 406728 тыс.руб.

Оборотный капитал _{начало 2015г.} = 439258 – 900894 = 461636 тыс.руб.

Оборотный капитал _{начало 2016г.} = 470192 – 975562 = 505370 тыс.руб.

Оборотный капитал за 2009 год увеличился на 4011 тысяч рублей.

В 2014 году произошло снижение оборотного капитала на 3082 тысячи рублей и на конец 2014 года его стоимость составила 10966 тысяч рублей [30].

Оборотный капитал рассчитывается также как разница между суммой собственного капитала и долгосрочных заемных средств и стоимостью недвижимого имущества, т.е.

$$\text{Оборотный капитал} = СК + ДО - НИ, (2)$$

где, СК – собственный капитал, тыс.руб.;

ДО – долгосрочные обязательства, тыс.руб.;

НИ – недвижимое имущество, тыс.руб.

Оборотный капитал начало 2014 г. = 257370 + 2494 – 666592 = 406728 тыс.руб.

Оборотный капитал начало 2015 г. = 149906 + 2382 – 613924 = 461636 тыс.руб.

Оборотный капитал начало 2016 г. = 58064 + 2443 – 565877 = 505370 тыс.руб.

Источниками формирования запасов также являются краткосрочные кредиты банков и займов, кредиторская задолженность по товарным операциям (поставщики и подрядчики, векселя к уплате, авансы полученные) [23].

Таким образом, общая сумма источников формирования материально-производственных запасов определяется по формуле [19]:

$$\Phi 1.612 + \Phi 1.621 + \Phi 1.622 + \Phi 1.627, (3)$$

Источники формирования запасов начало 2014 г. = 0 + 91837 + 50037 + 0 = 141874 тыс. руб.

Источники формирования запасов начало 2015г. = 0 + 103001 + 28051 + 0 = 131052 тыс. руб.

Источники формирования запасов начало 2016 г. = 0 + 53284 + 29075 + 0 = 82359 тыс. руб.

Т.к. сумма материально-производственных запасов больше оборотного капитала, то предприятие характеризуется абсолютной неустойчивостью финансового состояния, т.е. материально-производственные запасы полностью не покрываются оборотным капиталом, и предприятие зависит от

внешних кредиторов. Однако это может и означать, что администрация не умеет, не желает или не имеет возможности использовать заемные источники для основной деятельности [11].

Анализ ликвидности предприятия.

Коэффициент абсолютной ликвидности представляет собой отношение величины наиболее ликвидных активов к сумме краткосрочных обязательств, т.е.

$$K_{\text{абс.лик.}} = (ДС + КФВ) / КО, (4)$$

где, $K_{\text{абс.лик.}}$ коэффициент абсолютной ликвидности;

$ДС$ – денежные средства, тыс.руб.;

$КФВ$ – краткосрочные финансовые вложения, тыс.руб.;

$КО$ – краткосрочные обязательства, тыс.руб.

Считается, что значение этого коэффициента не должно опускаться ниже 0,2 и не превышать 0,5:

$$K_{\text{абс.лик. начало 2014г.}} = 15718 / 726394 = 0,02$$

$$K_{\text{абс.лик. начало 2015г.}} = 10793 / 900894 = 0,01$$

$$K_{\text{абс.лик. начало 2016г.}} = 52447 / 975562 = 0,05$$

Рассчитанные значения показателей означают, что предприятие вполне способно погасить свои краткосрочные обязательства в срочном порядке.

Уточненный коэффициент ликвидности или коэффициент быстрой ликвидности определяется как отношение ликвидной части оборотных средств (т.е. без учета материально-производственных запасов) к текущим обязательствам [22]:

$$K_{\text{быстр.ликв.}} = (ТА - МПЗ) / КО, (5)$$

где, $K_{\text{быстр.ликв.}}$ – уточненный коэффициент ликвидности;

$ТА$ – текущие активы, тыс.руб.;

$МПЗ$ – материально-производственные запасы, тыс.руб.;

$КО$ – краткосрочные обязательства, тыс.руб.

Этот показатель характеризует ту часть текущих обязательств, которая может быть погашена не только за счет наличности, но и за счет ожидаемых

поступлений за отгруженную продукцию, выполненные работы, оказанные услуги [50]. Однако достоверность выводов по результатам расчета данного коэффициента и его динамики зависит от качества дебиторской задолженности (сроков образования, финансового положения дебиторов и т.д.), что может быть выявлено только по данным внутреннего учета. Рекомендуемое значение этого коэффициента не ниже 1 [42].

$$K_{\text{быстр.ликв. начало 2014г.}} = (319666 - 77275) / 726394 = 0,33$$

$$K_{\text{быстр.ликв. начало 2015 г.}} = (439258 - 106206) / 900894 = 0,37$$

$$K_{\text{быстр.ликв. начало 2016 г.}} = (470192 - 104488) / 975562 = 0,37$$

Значения коэффициента уточненной ликвидности ниже нормы. Однако понижение его значений неразрывно связано с увеличением доли дебиторской задолженности в составе текущих активов до 38,2% на начало 2016г. Значительный удельный вес дебиторской задолженности может создать угрозу финансовой устойчивости предприятия [18].

Наиболее обобщающим показателем ликвидности является коэффициент текущей ликвидности, который показывает, какую часть краткосрочных обязательств предприятия, можно погасить, если мобилизовать все оборотные средства. Расчет этого показателя производится по формуле [14]:

$$K_{\text{тек.лик.}} = TA / KO, (6)$$

где, $K_{\text{тек.лик.}}$ – коэффициент текущей ликвидности;

TA – текущие активы, тыс.руб.;

KO – краткосрочные обязательства, тыс.руб.

Коэффициент покрытия показывает платежные возможности предприятия, оцениваемые при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и благоприятной реализацией готовой продукции, но и продажи в случае необходимости элементов материальных оборотных средств [32].

Рекомендуемое значение коэффициента равно двум[1].

$$K_{\text{тек.лик. начало 2014г.}} = 319666 / 726394 = 0,44$$

$$K_{\text{тек.лик. начало 2015г.}} = 439258 / 900894 = 0,49$$

$$K_{\text{тек.лик. начало 2016г.}} = 470192 / 975562 = 0,48$$

Значение коэффициента ниже рекомендуемого. У предприятия в наличии большое количество заемных средств. Рассчитанные значения показателей ликвидности заносятся в табл.2.

Таблица 2 - Показатели ликвидности

п/п	Наименование показателя	Значение показателя		
		На начало 2014 года	На начало 2015года	На начало 2016 года
1.	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,02	0,01	0,05
2.	Уточненный коэффициент ликвидности	0,33	0,37	0,37
3.	Коэффициент текущей (общей) ликвидности	0,44	0,49	0,48

Анализ рассчитанных показателей ликвидности показывает, что:

- на предприятии присутствуют денежные средства, достаточные для оплаты краткосрочных обязательств;
- продолжение повышения дебиторской задолженности свидетельствует о финансовой неустойчивости предприятия.

Анализ деятельности персонала

Главным аналитическим показателем этого раздела является показатель выработки. Он рассчитывается на основе сопоставления объема производства и среднесписочной численности рабочих [20]. Рассмотрим табл. 3.

Таблица 3 - Выработка продукции на одного рабочего

Показатель	План (0)	Факт (1)	Отклонение	
			Абсолютное	% к плану
Выпуск товарной продукции в стоимостном выражении, тыс. руб. (ВП)	81250	82160	910,00	101,12
Среднесписочная численность:	902	918	16,00	101,77
Рабочих (Чс)	718	698	-20,00	97,21
Удельный вес рабочих (D)	79,60	76,03	-3,57	95,52

Продолжение табл. 3.

Отработанное время всеми рабочими часов, тыс. ч (Тч)	1578500	1606500	28000,00	101,77
Одним рабочим (Тчс)	1,750	1,750	0,00	100,00
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс. рубл (В)	108,204	110,578	28000,00	101,77
Среднегодовая выработка одного служащего, тыс. рубл (Вр)	75,215	78,125	2,91	103,87
Среднечасовая выработка продукции, руб (Вч)	60,25	62,54	2,29	103,80

По данным таблицы видно, что среднегодовая выработка на одного работающего фактически изменилась и составила 3,87% к плану. Это отклонение вызвано влиянием следующих факторов:

- повышение интенсивности труда;
- потери рабочего времени;
- сверхурочно отработанное время;
- изменение структуры работающих.

Для того чтобы проанализировать анализ структуры и динамики персонала в организации, целесообразно рассмотреть персонал по следующим критериям:

- структура персонала занятого в организации;
 - средний возраст штатных сотрудников организации;
 - анализ динамики стажа работы в организации;
 - соотношение мужского и женского персонала в организации;
- динамика показателей текучести кадров.

Таблица 4 - Обеспеченность трудовыми ресурсами

Категория персонала	Численность за предыдущий год	Численность по плану	Численность по отчету	Фактически в %	
				К плану	К предыдущему году
Всего	920	918	902	98,26	98,04
В том числе по основной деятельности	900	903	893	98,89	99,2

Продолжение табл. 4.

Из них:					
Рабочие	720	718	698	97,21	96,94
Служащие	180	185	195	105,41	108,33
Из них:					
Руководители	70	73	79	108,22	112,86
Специалисты	105	107	110	102,80	104,76
Не основная деятельность	5	5	6	120	120

Как видно из таблицы 4, численность персонала по основной деятельности в отчетном году снизилась по сравнению с планом на 1,11%, а по отношению к прошлому году на 0,8%. Численность рабочих так же снизилась по отношению к плану на 2,79% и по отношению к предыдущему году на 3,06%. Однако в структуре работающих видно увеличение численности служащих. По сравнению с планом численность возраста на 5,41% и по сравнению с прошлым годом на 8,33%. Рассмотрим изменения структуры предприятия ООО «Риваль ОФФ-РОАД», используя таблицу 5.

Таблица 5 - Структура персонала предприятия
ООО «Риваль ОФФ-РОАД»

Категория персонала	Структура персонала						Изменение уд.веса	
	За предыдущий год		Плановое задание		Фактически		По сравнению с планом	По сравнению с прошлым годом
	Чел	%	Чел	%	Чел	%		
Персонал основной деятельности								
Всего	900	100	903	100	893	100	-	-
В том числе								
Рабочие	720	80	718	79,51	698	78,16	-1,35	-1,84
Руководители	70	7,78	73	8,08	79	8,85	0,76	1,07
Специалисты	105	11,67	107	11,85	110	12,32	0,47	0,65

Из таблицы 5 видно, что снижается производственный потенциал, т.е. удельный вес рабочих фактически ниже его величины в прошлом году и ниже, чем предусмотрено планом. Снижение численности происходит при

одновременном увеличении численности и удельного веса руководителей в составе персонала. Это может происходить из-за изменения структуры управления предприятием. Численность служащих определяют исходя из организационной структуры предприятия и рациональной численности, необходимой для обеспечения функций управления. Численность персонала определяется по существующим нормам обслуживания или рабочим местам, например, рабочих охраны - по количеству постов и режиму работы. Наиболее ответственный этап в анализе обеспечения предприятия рабочей силой – изучение ее движения. Основными анализируемыми показателями коэффициент оборота приему, выбытию, текучести.

Коэффициент оборота по приему ($K_{пр}$) (7)

$$K_{пр} = \frac{\text{количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$) (8)

$$K_{в} = \frac{\text{количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

Коэффициент текучести кадров ($K_{т}$) (9)

$$K_{т} = \frac{\text{Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

Данные для измерения движения силы приведены в табл.6.

Таблица 6 -Движение рабочей силы

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.
Принято на предприятие	71	75	77
Выбыло с предприятия, в том числе	85	83	94
На учебу	3	2	1
В вооруженные силы	5	5	3
На пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом	8	8	10
По собственному желанию	60	60	72

Продолжение табл.6.

За нарушение трудовой дисциплины	9	9	8
Среднесписочная численность работающих	125	138	141
Коэффициент выбытия персонала из организации	0,68	0,60	0,67
Коэффициент приема персонала	0,57	0,54	0,55
Коэффициент текучести	0,55	0,50	0,57
Коэффициент внутренней мобильности	0,15	0,20	0,30
Коэффициент стабильности	0,95	0,86	0,89
Коэффициент закреплённости	0,69	0,64	0,65

По данным таблицы видно, что на предприятии ООО «Риваль ОФФ-РОАД» коэффициент текучести рабочей силы в 2015 году выше, чем в 2013.

По данным таблицы можно увидеть, что причиной повышения коэффициента стало увеличение количества уволившихся по собственному желанию.

Довольно высокий показатель текучести служащих в 2013 – 2015 году можно объяснить несколькими причинами. Во-первых, основная масса служащих являлись учащимися различных ВУЗов, и не всегда им удавалось совмещать работу и учебу. В результате приходилось увольняться. Во-вторых, такие категории служащих, как уборщики производственных помещений, находились в возрасте от 55 до 60 лет. Находясь в пенсионном или предпенсионном возрасте не могли работать в графике 2/2 и смене 12 часов.

Внимательно изучив внутреннюю среду организации можно сделать следующий вывод, что предприятию необходимо оптимизировать следующие направления:

- оптимизировать систему мотивации производственного персонала, для увеличения производительности.
- обеспечить дополнительный контроль над дебиторской и кредиторской задолженностью в целях сохранения финансовых средств компании, в связи с тем, что организация находится в неустойчивом финансовом состоянии, и это является ее главной проблемой.
- также необходимо рассмотреть причины увольнения сотрудников и, изучив

проблему всесторонне, изменить требования к вновь принимаемым работникам для стабилизации численности персонала и уменьшения текучести кадров.

1.3. Анализ внешней среды организации

Анализ отрасли и рынка организации

В современном мире существует огромное количество автомобилей и квадроциклов, и это количество не перестает расти. По данным журнала «MotoTREND» ежегодно в мире производят более 15 млн транспортных средств, из них 3,5 млн квадроциклов. Это вызвало начало направления по производству различных дополнительных защит и аксессуаров для авто и мототехники.

Отрасль, занимающаяся производством и продажей аксессуаров и запчастей для автомобилей и квадроциклов, стала развиваться достаточно недавно, но за это время успела достигнуть широких масштабов. В данной отрасли существует огромное количество фирм, занимающихся продажей комплектующих аксессуаров и защит, но организаций, которые имеют собственное производство в разы меньше. Компания ООО «Риваль ОФФ-РОАД» является производителем, это дает ей колоссальное преимущество в условиях жесткой конкуренции.

Для того, чтобы наладить собственное производство по выпуску защит, необходимо произвести замеры самой техники, на которую в дальнейшем будет выпущен товар, также необходимо разработать индивидуальный дизайн изделий, который будет отличаться от товара конкурентов, которые существуют сейчас. Это все требует огромного количества времени. Также не стоит забывать, что каждый год выпускаются новые модели техники. Поэтому чаще всего в отрасль входят компании, которые закупают изделия у производителей и перепродают их конечным покупателям. Из

вышесказанного следует сделать вывод, что в отрасль зайти достаточно легко, но только тем компаниям, которые занимаются только продажами. Так как создать собственное производство достаточно проблематично. В связи с тем, что конкурентов достаточно много, свое место на рынке могут сохранить в основном только компании производители, дав более низкую цену на предлагаемую продукцию в условиях кризиса.

В данной отрасли часто происходят технологические изменения, в связи с постоянно меняющейся техникой, на которую производится подобный продукт. Конструкторский отдел компании Риваль ОФФ-РОАД,ООО постоянно проводит усовершенствования технологий производства и самих изделий с целью повышения их надежности и потребительских характеристик.

Для успешного процесса производства и реализации продукции необходимо зарекомендовать себя в качестве достойного производителя, который выпускает качественную продукцию. Официальным подтверждением качества продукции становится сертификат ТР ТС «О безопасности транспортных средств» (ТР ТС 018 / 2011). Для его получения необходим пакет документов, который дает возможность поставщикам или продавцам доказать соответствие своего товара требованиям, предъявляемым к нему на территории Таможенного Союза. Товары соответствуют ГОСТ, а производство сертифицировано по системе менеджмента качества ISO 9001.

Из-за экономического кризиса, возникшего в России в 2014 году массово сократились поставки автомобилей и квадротехники из Европейских стран, что повлекло за собой закрытие более двухсот автосалонов и мотосалонов по всей России. Ситуация на российском рынке автозапчастей напрямую зависит от продаж марок «Тойота», «Ниссан», «Мицубиси» и т. д., а они на фоне тотальной девальвации рубля и колоссального подорожания кредитов упали в разы. Цены на комплектующие беспощадно растут. По итогам января 2015 г. общий объем

продаж упал на 25 %, а некоторые марки стали продаваться в 4-5 раз хуже. Ожидаемый рост отрасли намечается на начало 2018 года.

Общие объемы продаж отрасли в течение последних лет:

2012 год: Рост продаж на 10% до 2.76 млн штук.

2015 год: Снижение продаж на 35% до 1.6 млн комплектующих на транспортную технику.

2016 год: Продажи автомобилей и квадроциклов упали до минимума с 2010года. Следовательно, упали продажи и на комплектующий товар.

«В таком случае представляется возможным остановить дальнейшее падение рынка на уровне ниже 5% в годовом исчислении. Это было бы некоторым прогрессом в сравнении с драматическим снижением в недавнем прошлом. Однако надо помнить, что неизвестно, когда в конце концов рынок стабилизируется и вернется к столь необходимому росту» - отметил Шрайбер.

Перечень новых продуктов, вошедших в отрасль с начала 2016 года: вельветовые прорезиненные ковры в салон, бампера на квадроциклы и снегоходы, выносы радиатора на квадроцикл, снегоотвалы, рейлинги.

Основными потребителями на рынке являются автосалоны и мотосалоны. Они укомплектовывают стоящую у себя технику, и тем самым предлагают конечному покупателю технику уже с установленными защитами и аксессуарами. Также потребителями являются мужчины и женщины в возрасте от 18 лет до 65, имеющие легковой автомобиль или(и) квадроциклетную технику, которые приобретают комплектующие у самих производителей в розницу.

Среди основных клиентов компании Риваль, а точнее среди трехсот автосалонов и мотосалонов был проведен опрос в целях выявления спроса на ту продукцию, которую они хотели бы видеть на рынке. Опрос проводили менеджеры по продажам, работающие на предприятие Риваль. Клиентам был

представлен выбор среди таких продуктов как: шноркеля для выноса радиатора, силовая защита рулевых тяг, защита топливopовода. Предлагаемые виды товара только заходят на рынок, и это дает отличную возможность для компании завоевать основную долю рынка. К сожалению, запускать производство сразу всех видов продуктов достаточно затратно, поэтому компания Риваль решила выявить наиболее востребованный вариант. Данные опроса представлены в рисунке 1:



Рисунок 1 - Опрос по выявлению востребованного продукта

Проведя опрос, удалось выяснить, что наиболее востребованным продуктом являются шноркеля для выноса радиатора. Исходя из данных, компания Риваль будет выпускать именно этот продукт.

После опроса, инженерами - конструкторами был создан опытный образец данного изделия. Данный образец был представлен на выставке среди подобной продукции и вызвал большой интерес у пользователей квадроциклов и специалистов, работающих с таким видом продукции. После успеха, полученного на выставке, маркетологи компании создали видео-

контент о новом продукте и разместили его на целевых сайтах в качестве рекламы. Благодаря проведенной работе удалось выяснить, что данный продукт пользуется спросом и будет продаваться на рынке.

Анализ конкурентов ООО «Риваль ОФФ-РОАД».

На сегодняшний день существует огромное количество организаций, занимающихся производством и продажей аксессуаров и запчастей для автомобилей и квадроциклов. Мы рассмотрим наиболее крупные компании, которые занимают лидирующие места на рынке в табл. 7.

Таблица 7 - Анализ конкурентов

	ООО «Риваль ОФФ-РОАД»	ООО «Альфeko»	ООО «Металлопродукция»	ООО «Гюте Шоп»
Ассортимент	средний	средний	высокий	средний
Цена	средняя	средняя	высокая	низкая
Доставка	Транспортные компания, собственный транспорт, который осуществляет доставку по городу	Транспортные компания	Транспортные компания, собственный транспорт	Транспортные компания
Сроки производства	5 -18 дней	7-14 дней	14 дней	10-20 дней
Резка	Laser	Плазма	Laser	Плазма
Упаковка	термоусадочная пленка 150 микрон	Стрейч-пленка	Термоусадочная пленка	нет
Толщина изделия	3 мм, 4мм	3 мм	3 мм, 4 мм	3мм
Наличие глубокой штамповки	80%	100%	100%	50%

Наличие лючков для слива масла	Да, пластиковые	Да, стальные	нет	нет
	Риваль ОФФ-РОАД	Альфеко	Металлопродукция	Гюте Шоп
Отверстия для стекания воды	да	Нет	Да	да

Проведя анализ конкурентов, удалось выявить их сильные и слабые стороны. Зная это можно оценить их потенциал и стратегию их работы. Полученный от анализа результат позволяет компании ООО «Риваль ОФФ-РОАД» сконцентрировать свое внимание на том направлении, где конкуренты слабее. Также следуют обратить внимание на те пункты анализа где ООО «Риваль ОФФ-РОАД» уступает конкурентам и в дальнейшем оптимизировать их. Таким образом, можно расширить свои собственные преимущества в конкурентной борьбе.

1.3. Выводы по первой главе

В ходе работы над первой частью дипломного проекта мы познакомились с организацией ООО «Риваль ОФФ-РОАД» и с ее основными видами деятельности. Проанализировав внутреннюю среду и внешнюю среду организации, удалось сделать следующие выводы:

Организация ООО «Риваль ОФФ-РОАД» является крупносерийным производителем комплектующих запчастей и аксессуаров для автомобильной и квадроциклетной техники. Также Риваль является одним из лидеров компаний, производящих подобную продукцию.

Направление отрасли, которое мы рассматривали, можно отнести к одному из самых развивающихся, так как каждый год на рынок выходит огромное количество новых моделей транспортной техники, которую, в свою

очередь, владельцы всячески укомплектовывают для увеличения ее срока службы. Также нами был проведен опрос среди трехсот клиентов компании Риваль о выявлении наиболее востребованного продукта на рынке из ряда товаров, которые уже начали появляться на рынке.

Нам удалось выявить основных потребителей продукции компании Риваль, ими являются мотосалоны и автосалоны, они закупают продукцию оптом, также потребителями являются мужчины и женщины, имеющие транспортное средство, в возрасте от 18 до 65 лет, которые приобретают товар в розницу связавшись напрямую с менеджерами компании Риваль.

Проанализировав производственную деятельность организации, была выявлена следующая проблема. В связи с большим ассортиментом предлагаемой продукции и с тем, что большинство товара из этой номенклатуры требуют изготовления мелких комплектующих деталей, производство не успевает выполнять заказы в установленный срок. Мотивация производственного персонала несовершенна, потому что состоит из окладной части и надбавки за каждую сделанную деталь, поэтому сотрудники производства делают упор в основном на тот товар, который требует меньше времени при изготовлении, несмотря на распоряжения и приоритеты коммерческого отдела, это ведет к потере клиентов.

Финансовая деятельность организации также была рассмотрена и проанализирована. К сожалению и в этой части деятельности организации имеются проблемы. У изучаемого предприятия был выявлен большой процент дебиторской и кредиторской задолженности, это означает, что предприятие характеризуется абсолютной неустойчивостью финансового состояния. Данная проблема является самой главной в организации [14].

Анализ деятельности персонала показал следующее: численность сотрудников за предыдущий год составила 920 человек. Коэффициент текучести рабочей силы в 2015 году выше, чем в 2013 году [2]. Из-за с увеличения количества уволившихся из компании по собственному желанию. Можно с уверенностью сказать, что на данном предприятии имеется

достаточно большой уровень текучки кадров. Текучесть кадров, на производственном предприятии опасна тем, что высвобожденные люди не несут ответственности за распространение коммерческих тайн организации. Это может привести к утечке информации конкурентам [17]. Также организация теряет достаточно много времени и средств на обучение нового персонала [8].

Организации ООО «Риваль ОФФ-РОАД» следует обратить внимание и принять решение по устранению или по уменьшению существующих на предприятии проблем.

Более подробно рассмотреть сильные и слабые стороны организации можно с помощью SWOT-анализа в табл. 8 [4].

Таблица 8 - SWOT-анализ

	Сильные стороны компании Риваль	Слабые стороны компании Риваль
	Собственное производство	Финансовая неустойчивость из-за повышения дебиторской и кредиторской задолженности
	Большое количество филиалов по России и за рубежом.	Текучка кадров
	Высокое качество продукции	Увеличение сроков производства из-за большого количества мелких деталей в товаре и нехватки персонала.
	Квалифицированный персонал	Средний ассортимент
	Новое, высокотехническое оборудование и станки.	
Возможности компании ООО «Риваль ОФФ-РОАД»	Как реализовать эти возможности?	Что может помешать достижению этих возможностей?
Стать одним из основных лидеров на рынке	<ul style="list-style-type: none"> - Систематизировать и ускорить собственное производство - Использовать новое оборудование - Привлечение клиентов с помощью рекламы 	Средний ассортимент

Продолжение табл. 8

Расширить ассортимент	-изучение потребностей потребителя -изучение новых моделей техники -Внесение изменений в работу производства.	Конкуренты с более высоким ассортиментом, которые уже заняли место на рынке.
Минимизировать затраты на производство продукции	-поиск новых поставщиков -использование более простых технологий при производстве	Повышение цен от поставщиков на металл.
Возможные угрозы компании ООО «Риваль ОФФ-РОАД»	Как избежать угроз или приспособится к ним?	Последствия угроз?
Рост расходов на материал, используемый для производства продукции.	Накопленный резервный фонд компании поможет приспособится к новым ценовым изменениям на материал.	Повышение цен для конечного покупателя с целью сохранения средств компании.
Появление жесткой конкуренции.	-Привлечение потребителя с помощью рекламы -Снижение цен и проведение различных акций	Низкий уровень цен у конкурента

ГЛАВА 2. БИЗНЕС-ПЛАН РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ООО

«РИВАЛЬ ОФФ-РОАД»

2.1. План маркетинга

Квадроцикл является техникой, которую в основном эксплуатируют на бездорожье. Потребители данной техники часто сталкиваются с водными преградами. И для того, чтобы двигатель имел возможность успешно работать в воде, инженеры придумали шноркеля, которые являются дополнительной защитой двигателя и представляют собой трубки из надежного материала, обеспечивающие функцию водозабора. Данный товар только начал заходить на рынок и большинство компаний еще не предлагают этот товар потребителю. Компания Риваль в отличие от своих конкурентов уже разработала свои шноркеля и готова к их реализации. Несмотря на то, что компания Риваль использует собственные технологии, стоит ожидать, что другие компании сумеют создать аналогичный товар в течении 1-2 лет [9]. Чтобы сохранить конкурентоспособность, компания Риваль ОФФ-РОАД, ООО планирует проводить постоянные научные исследования и разработки в целях усовершенствования продукта, это позволит оставаться впереди конкурентов [31].

Вид деятельности ОКВЭД 29.3 Производство комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств [48].

Одним из решающих путей повышения конкурентоспособности организации является оптимальный механизм ценообразования и установление факторов, влияющих на определение цены товара [41]. Уровень цены реализации непосредственным образом определяет ценовую конкурентоспособность товара. Исходя из целей своего хозяйствования, продавец определяет для себя систему важнейших показателей эффективности функционирования, которые он намерен достичь [45]. На основе выстроенной системы ранжируются задачи, образуя политику цен продавца. Решения этих задач

обеспечивает механизм ценообразования табл.9 [44].

Таблица 9 - Компания Риваль при выдвижении своего нового товара установила следующую цену

Составляющая цены	Цена
Себестоимость на 1 ед.	7 000р.
Наценка на 1 ед.	5 000р.
Итог:	13 000р.

Себестоимость включает в себя [6]:

Расчет затрат на основные материалы:

$$Z_{ом} = q_m \times C_m \times K_m, (10)$$

где, $Z_{ом}$ – затраты на основные материалы

q_m – количество данных материалов

C_m – действующая оптовая цена основных материалов

K_m – коэффициент, учитывающий транспортно–заготовительные расходы.

10х50х10=5000 р.- стоимость материала для изготовления одного комплекта шноркелей

- Затраты на оплату труда = 700р.

-амортизация основных фондов = 500р.

-отчисление на социальные нужды = 300 р.

-стоимость покупной энергии всех видов, отопления зданий, транспортные работы, стоимость топлива = 500р.

Факторы, которые принимаются во внимание при установлении цены[28]:

- спрос на продукт

- конкуренция

-стоимость материала для изготовления товара

-стоимость необходимых работ

В сфере производства и продаж комплектующих на квадроциклетную технику ключевым фактором является поддержание необходимого уровня

запасов, позволяющее удовлетворить потребительский спрос и избежать переизбытка товара, который приводит к необходимости постоянного проведения крупных распродаж [36]. Чтобы решить эту задачу, компания Риваль определила, что для достижения максимального дохода с продаж нового продукта за месяц в объеме не менее 1 300 000р. И во избежание потерь стоимость необходимых запасов должна составлять не менее 500 000р.

Квадроцикл – удобное современное решение для загородного отдыха, работы на приусадебном участке, путешествий, охоты и рыбалки, экстремального спорта [39]. Однако из-за того, что погода достаточно переменчива, владельцам такого вида транспорта приходится укомплектовывать свой транспорт различными видами защит для более долгой эксплуатации самого квадроцикла. Для того, чтобы защитить радиатор квадроцикла, владельцы устанавливают на него выносы, тем самым обеспечивая радиатору охлаждение, но к сожалению, выносы не обеспечивают защиту от водных преград [46]. Шноркеля на вынос радиатора как раз обеспечивают защиту в таких условиях. Исходя из того, что был проведен опрос среди клиентов компании (см. Анализ отрасли и рынка) можно сделать вывод, что шноркеля буду пользоваться спросом у всех людей, имеющих и использующих квадроцикл в водных условиях. Планируемые продажи представлены в табл. 10, приложение 3 [51].

По результатам опроса, который был проведен сотрудниками компании Риваль ОФФ-РОФД, среди трехсот своих клиентов было выявлено, что 51 % опрошенных готовы приобретать шноркеля на выносы радиатора. Это увеличит объем продаж укомплектованной техники конечным покупателям [47]. Остальные прогнозы рассчитаны на розничных покупателей. Размер и особенности целевого рынка можно посмотреть в разделе анализа отрасли и рынка. В связи с этим была выявлена примерная потребность в изделиях на каждый месяц 2017 года. Если удастся реализовать все количество изделий, то выручка от продаж составит

30 290 000р. Продвижение продукта рассчитано в табл. 11, приложение 4 [34].

Бюджет, который необходимо выделить на продвижение нового товара составил 93 500р.

Расчеты в маркетинговом плане показали следующие результаты: на выбранный для производства продукт по результатам проведенного опроса был выявлен достаточно высокий спрос [37]. На единицу продукта, под названием шноркеля для выноса радиатора, была установлена цена в 13 000р. Себестоимость единицы продукции составила 7 000р. Также был составлен план продаж, исходя из его данных выручка от реализации запланированных 2330 единиц за 2017 год составит 30,29 млн.руб. На продвижение нового продукта необходимо затратить 93 500р.

2.2. Производственный план

Производственная программа по производству нового продукта представлена в табл. 12.

Таблица 12 - Производство нового продукта

Наименование продукции	Ед.изм.	Объем производства по периодам							
		2017 год				2018 год			
		1кв	2кв	3кв	4кв	1кв	2кв	3кв	4кв
Шноркеля для выносов радиатора на квадроциклы	Шт.	600	700	580	450	600	700	580	450
Итого:	Шт.	2330				2330			
Наименование продукции	Ед.изм.	Объем производства по периодам							
		2017 год				2018 год			
		1кв	2кв	3кв	4кв	1кв	2кв	3кв	4кв

Продолжение табл. 12.

Шноркеля для выносов радиатора на квадроциклы	Шт.	600	700	580	450	600	700	580	450
Итого:	Шт.	2330				2330			

Планируемое количество выпускаемой продукции рассчитано в связи с сезонностью товара и спросом потребителей.

Для производства нового продукта (шноркелей) потребуется следующее оборудование: лазерные станки, гибочные станки. Данное оборудование уже имеется в собственности у компании ООО «Риваль ОФФ-РОАД». Основным сырьем для изготовления продукции является резиновые муфты, пластиковые трубы, алюминий, клеящая основа.

Потребность в материалах:

Цена на нужный материал складывается из предложений от поставщиков.

Резиновые муфты цена за 1 ед. - 600р. в комплекте шноркелей 3 ед.

Трубы за 1 ед. - 300р. в комплекте 3 ед.

Алюминий для креплений, болтов, стяжек - 1900р. за 1 комплект.

Клей – 700р. за 1 комплект.

Упаковка – 100 р. за 1 комплект.

Таблица 13 - Потребность в материалах на проект на 2017 год

Наименовани я необходимых материалов	Потребность на проект 2017 года								Поставщики
	1 кв		2 кв		3 кв		4 кв		
	Кол- во шт	Цен а млн	Ко л- во шт	Цен а млн	Кол- во шт	Цен а млн	Кол- во шт	Цен а млн	
Резиновые муфты	180 0	1,08	21 00	1,26	204 0	1,22 4	1350	0,81	Просторы,ООО

Продолжение табл. 13.

Пластиковые трубы	1800	0,54	2100	0,63	2040	0,612	1350	0,405	Парус,ООО
Алюминий	600	1,140	700	1,33	680	1,292	450	0,855	Металлопродукция, ООО
Клеящая основа	600	0,42	700	0,49	680	0,476	450	0,315	ИП Порыгин П.И.
Упаковка	600	0,06	700	0,07	680	0,068	450	0,045	ИП Панчехин В.И.
Итого:		3,24		3,78		3,672		2,385	13,044

Следуя данным табл. 13 , общее количество денежных средств, которое компания ООО «Риваль ОФФ-РОАД» планирует затратить на закуп сырья за год составило 13 077 000р.

Для реализации данного проекта потребуется следующий персонал:

- административный персонал
- инженерно-технический персонал
- производственный персонал

Заработная плата у рабочих производственных участков в компании Риваль складывается следующим образом: окладная часть 5 000р. + надбавка за каждую сделанную деталь.

Заработная плата у сотрудников аппарата управления – окладная часть в размере 9 000р. + надбавка за каждую сделанную деталь.

Заработная плата у сотрудников, занимающихся сбытом продукции – окладная часть 5 000р. + % каждой проданной продукции.

Таблица 14 - Численность рабочих, расходы на оплату
за работу с новым продуктом
и отчисления на социальные нужды

Показатели	Численность работников	Расходы на оплату труда и социальные выплаты	
		Общая заработная плата в 1 месяц	Социальные выплаты за 1 месяц
Рабочие, занятые производством продукции.	10	30 000р. (100 шт. по 300р./ед)	15000р.
Сотрудники аппарата управления на уровне цехов и организации	5	20 000р. (100 шт. по 200р./ед)	10000р.
Сотрудники, занятые сбытом продукции	5	20 000р. (100 шт. по 200р./ед)	5000р.
Итого:	20	70 000р.	30000р.

По данным таблицы 14, видно: что общая сумма денежных средств, которая планируется на расходы по оплате труда и социальным выплатам за месяц составила 100 000р. за год сумма, затраченная на заработную плату составила 840 000р. на соц. Нужды 360 000р. Итого: 1 200 000р.

Таблица 15 - Сумма затрат на годовой план производства

Показатели	Сумма, млн, р.
Материал и сырье, необходимое для производства	13, 077р.
Заработная плата и социальные выплаты	1, 2р.
Итого:	14,277р.

Исходя из расчетов в производственном плане и в табл.15 можно сделать вывод: компания ООО «Риваль ОФФ-РОАД» планирует затратить на закуп сырья за 2017 год 13, 077млн.руб. Сумма денежных средств, покрывающая оплату труда за 2017 год составила 840 000р, а социальные нужны 360 000р.

2.3. Организационный план

Организационно-правовая форма - Общество с Ограниченной Ответственностью «Риваль ОФФ_РОАД». Линейная структура управления организацией представлена в рисунке 2.

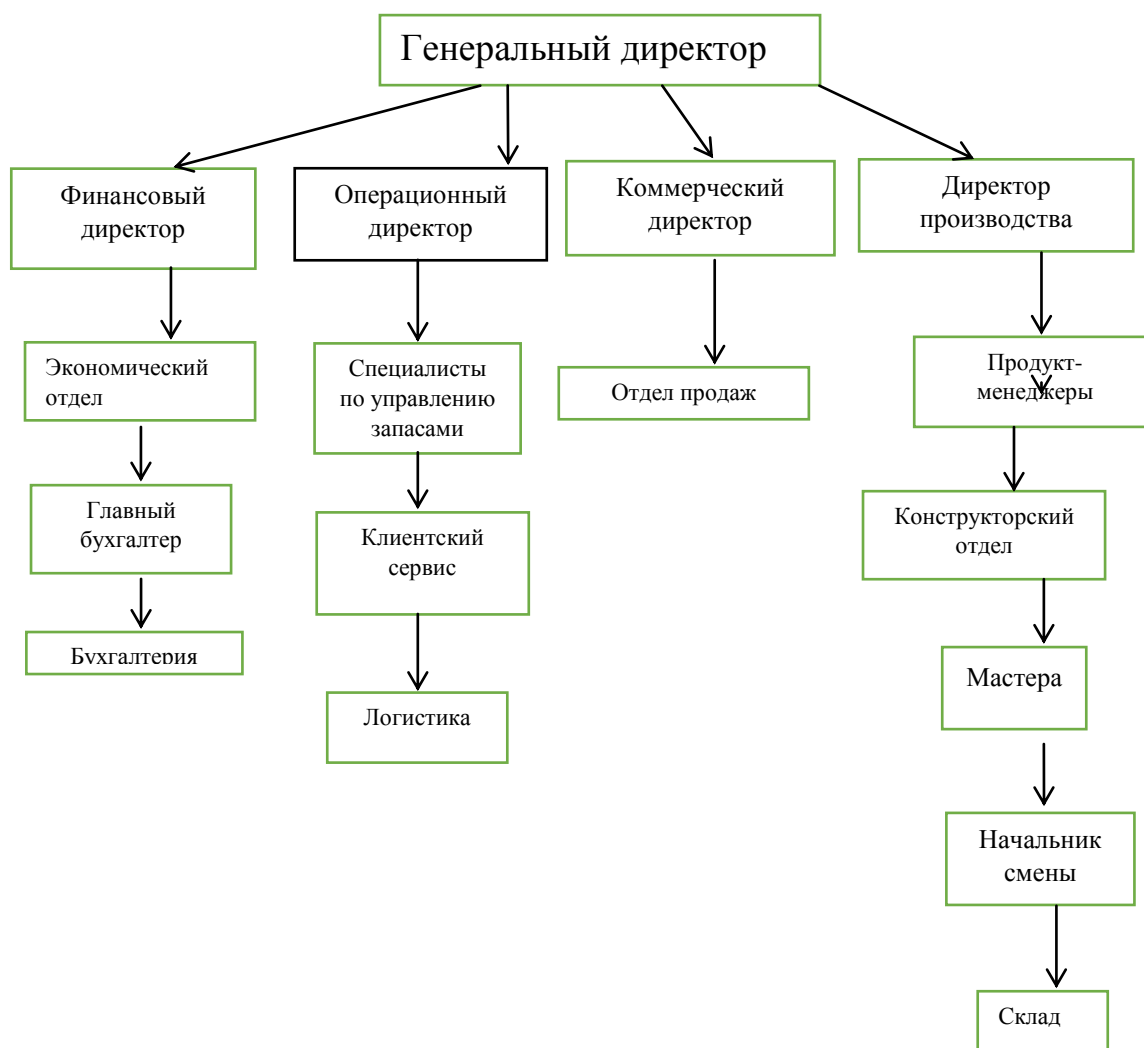


Рисунок 2 - Организационная структура компании

Профили должностей основных сотрудников представлены в табл. 16, 17, 18.

Таблица 16 - Профиль должности продукт-менеджер

Критерий	Содержание
Основное образование	Высшее профессиональное
Дополнительное образование, специализация	Не обязательно

Необходимый опыт работы	Опыт работы в руководящей должности
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> - Закрепление и дальнейшее техническое развитие действующих товаров; - Обеспечение эффективного продвижения продукции компании и поддержка продаж; - Разработка, внедрение и координация новых линий продукции; -Определение и развитие рынков товаров и товарных групп фирмы и развитие (расширение) числа новых пользователей (дилерской сети) существующих товаров и товарных групп
Знания	Технические знания, знания свойств металла, знание оборудования и тд.
Навыки, умения, деловые качества	Формирование отчетов, ведение переговоров
Личностные качества	Ответственность, организованность, умение общаться с людьми

Таблица 17 - Профиль работы инженера-конструктора

Критерий	Содержание
Основное образование	Высшее, профессиональное, инженерное
Дополнительное образование, специализация	Не обязательно
Необходимый опыт работы	Не обязателен
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> -Разработка новых продуктов -Отслеживание качества продукции -Замеры техники -Установка продукции на технику И тд.
Знания	Умение работать с автомобильной и квадроциклетной техников
Навыки, умения, деловые качества	
Личностные качества	Творческие способности, аккуратность, организованность, ответственность

Таблица 18 -Профиль должности менеджер по продажам

Критерий	Содержание
Основное образование	Высшее, профессиональное
Дополнительное образование, специализация	Не обязательно
Необходимый опыт работы	Не обязателен

Задачи	-Работа с клиентами -Расширение клиентской базы -Формирование отчетов по проделанной работе
Знания	-
Навыки, умения, деловые качества	Умение находить контакт с любым человеком
Личностные качества	Коммуникабельный, целеустремленный, ответственный, доброжелательный.

Методы стимулирования и мотивации персонала

Экономические методы: рациональная система оплаты труда, предусматривающее поощрение за определенное качество и количество труда, и применение санкций за недостаточное качество и несоответствующее количество, также сюда входят премии, льготы, беспроцентные кредиты.

Организационно-административные методы: инструктаж, организационное планирование, контроль, распорядительно начальства.

Социально-психологические методы: организация корпоративов, детских праздников, спортивных соревнований.

Описание целей по принципу SMART:

S(конкретный). Основная цель организации – Расширить ассортимент предлагаемой продукции, тем самым увеличив чистую прибыль предприятия.

M(измеримый). Увеличить прибыль предприятия на 28% относительно чистой прибыли текущего года.

A (достижимый) Увеличить прибыль предприятия на 28 % за счет разработки, создания, производства и продажи 2330 шт. нового продукта.

R(актуальный) Предлагаемый продукт – комплект шноркелей только заходит на рынок, и пользуется большим спросом среди потребителей. За

счет продажи нужного количества продукта, а точнее 2330шт, компании Риваль удастся увеличить прибыль организации на 28 %.

Т(ограниченный во времени) К окончанию 2017 года компании ООО «Риваль ОФФ-РОАД» увеличит прибыль на 28 %за счет производства и продажи нового продукта.

2.4.Финансовый план

Первоначальное осуществление проекта на первый месяц осуществляется за счет средств собственника предприятия в размере 1 500 000р.

Себестоимость продукта складывается из следующих затрат:

Постоянные затраты= заработная плата + амортизационные издержки + страховые взносы за персонал, руб./год.

$$1\,631\,000 + 1\,165\,000 + 4\,473\,000 = 7\,269\,000\text{р.}$$

Переменные затраты = коммунальные расходы + расходы на сырье + услуги связи + охранно-пожарная сигнализация + реклама + налог на прибыль, руб./год.

$$10\,650\,000 + 1\,165\,000 + 2\,796\,000 = 14\,611\,000\text{р.}$$

Единовременные затраты = маркетинговые исследования + создание опытных образцов + технические исследования = 94 000р.

Планируемый доход представлен в разделе «Маркетинг» в пункте «План продаж».

Расчет выручки от реализации:

$$B_p = ОП \times Ц_{отл}, (11)$$

Где, ОП – объем отгруженной продукции

Ц_{отл} – отпускная цена на данную продукцию

$$2330 \times 13\,000 = 30\,290\,000\text{р.}$$

Расчет затрат на себестоимость товара от реализации:

$$З = C \times Q, (12)$$

где, $З$ – совокупные затраты за отчетный период, руб./год.

C – себестоимость товара

Q – количество произведенной за отчетный период продукции, шт.

$$2330 \times 7000 = 16\,310\,000 \text{ р.}$$

Расчет валовой прибыли от реализации продукции:

Валовая прибыль = Выручка от реализации – Себестоимость

$$30\,290\,000 - 16\,310\,000 = 13\,980\,000 \text{ р.}$$

Расчет налога на прибыль, 20 %:

$$НП = (ОД - ОР) \times СНП \div 100, (13)$$

где, $НП$ – налог на прибыль,

$ОД$ – общий доход,

$ОР$ – общий расход

$СНП$ – ставка налога на прибыль, выражающаяся в процентах

$$(30\,290\,000 - 16\,564\,000) \times 20/100 = 2\,745\,000 \text{ р.}$$

Расчет страховых взносов за персонал:

$$1МРОТ \times 12 \text{ мес} \times 26\% + 1\% \text{ от суммы доходов, превышающих } 300\,000 \text{ р.}$$

1МРОТ с 1го января 2016 года равен 6204р.

Тариф страхового взноса равен 32%.

$$6204 \times 12 \times 32 + (13\,980\,000 - 300\,000) \times 1\% = 160\,623 \text{ р.}$$

Расчет чистой прибыли:

$$ЧП = ОД - ОР, (14)$$

где, $ЧП$ – чистая прибыль

$ОД$ – общий доход

$ОР$ – общий расход

$$30\,290\,000 - 19\,309\,000 = 10\,981\,000 \text{ р.}$$

Расчет рентабельности продаж по валовой прибыли:

$$P_{вп} = B_n / B \times 100\%, (14)$$

где, B_n – валовая прибыль

B – выручка

$$13,98/30,29 \times 100\% = 46 \%$$

Расчет рентабельности основной деятельности:

$$P_{од} = \Pi_{пр} \div Z \times 100\%, (15)$$

где, $P_{од}$ – рентабельность основной деятельности

Z – затраты,

$\Pi_{пр}$ – прибыль, полученная от реализации

$$13\,980\,000/19\,309\,000 \times 100\% = 70\%$$

Расчет валовой маржи:

$$B_m = B - Z_{пр}, (16)$$

где, B_m – валовая маржа

B – выручка

$Z_{пр}$ – переменные затраты

$$30\,290\,000 - 14\,611\,000 = 15\,679\,000 \text{ р.}$$

Коэффициент валовой маржи рассчитывается по формуле:

$$K_{вм} = \frac{B_m}{B}, (17)$$

где, $K_{вм}$ – коэффициент валовой маржи

B_m – валовая маржа

B – выручка

$$15\,679\,000 / 30\,290\,000 = 0,5$$

Порог рентабельности:

$$\Pi_p = Z_n \div K_{вм}, (18)$$

Где, Π_p – порог рентабельности

Z_n – постоянные затраты,

$K_{вм}$ – коэффициент валовой маржи

$$7\,269\,000 / 0,5 = 14\,538\,000 \text{ р.}$$

Исходя из этих данных, следует отметить, что объем продаж выше порога рентабельности, следовательно, предприятие получает прибыль с реализованного товара. Все вышеперечисленные расчеты структурированы и собраны в табл. 19, приложение 5.

Расчет безубыточности инвестиционного проекта табл. 20.

Таблица 20 - Расчет безубыточности

Объем продаж шт.	Пост. Затраты, млн.руб.	Перемен. Затраты, млн.руб.	Общие затраты, млн.руб.	Доход, млн.руб	Маржинальный доход, млн.руб.	Чистая прибыль, млн.руб
100	0,6	0, 6	1,2	1,3	0,7	0,1
150	0,6	0,83	1,43	1,95	1,12	0,52
250	0,6	1,4	2	3,25	1,85	1,25
250	0,6	1,4	2	3,25	1,85	1,25
250	0,6	1,4	2	3,25	1,85	1,25
200	0,6	1,1	1,7	2,6	1,5	0,9
210	0,6	1,16	1,76	2,73	1,57	0,97
220	0,6	1,21	1,81	2,86	1,65	1,05
250	0,6	1,4	2	3,25	1,85	1,25
200	0,6	1,1	1,7	2,6	1,5	0,9
150	0,6	0,83	1,43	1,95	1,12	0,52
100	0,6	0,6	2	1,3	0,7	0,1

Расчет точки безубыточности следует проиллюстрировать графиком (рисунке1).

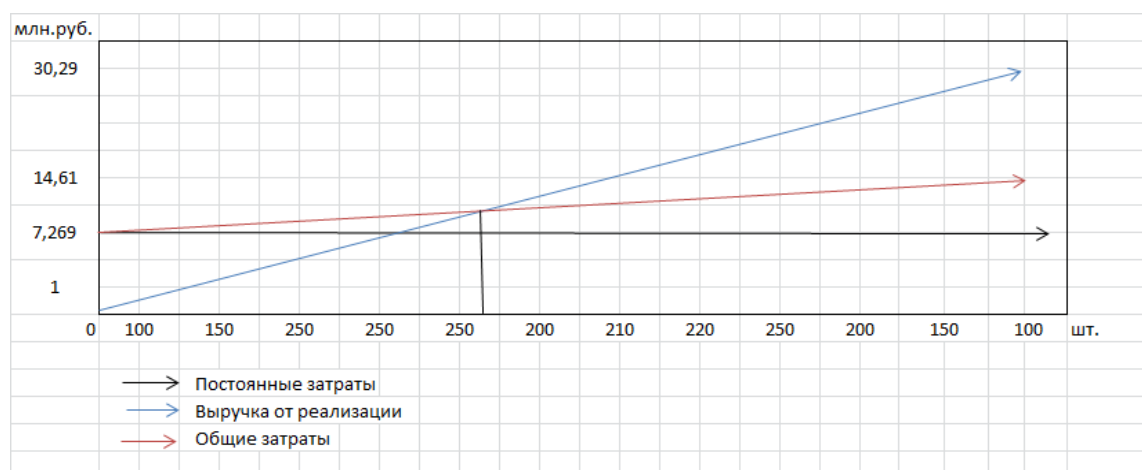


Рисунок 3 - График расчета точки безубыточности

Точка безубыточности наступит в мае 2017г. при производстве и продаже 1100 комплектов шноркелей.

Чистую текущую стоимость определяют дисконтированием (при постоянной ставке процента и отдельно для каждого года) разницы между годовыми оттоками и притоками денег по проекту, накапливаемыми в течение жизни проекта. Эта разница приводится к моменту времени, когда предполагается начало осуществления проекта:

$$NPV = -IC + \sum CF_t \div (1 + i)^t, \text{ где } t=1 \dots n \quad (19)$$

где, IC – первоначальные инвестиции, то есть планируемые вложения в проект. Они берутся знаком минус, так как это затраты инвестора на реализацию бизнес-идеи, от которых ожидается получить отдачу в будущем

CF_t – денежный поток, дисконтированный с учетом времени. Он определяется как сумма всех притоков и оттоков в каждом периоде

i – это ставка дисконта (процента). Она применяется для дисконтирования всех ожидаемых поступлений в единое значение стоимости на текущий момент времени.

$$NVP = -1,5 / (1 + 0,1) + (1,5 - 1) (1 + 0,1)^1 = 1,4 + 2,6 = 4 \text{ млн.}$$

Расчет индекса дохода от проекта:

$$PI = \frac{NVP}{IC}, \quad (20)$$

Где, PI – индекс дохода,

NVP – Чистый дисконтированный доход

IC – первоначальные инвестиции

$$\frac{4}{1,5} = 2,7$$

Если по проекту чистая текущая стоимость — величина положительная, то предприниматель получает по данному проекту инвестирования не только свой вложенный капитал, но и доход выше, чем по альтернативным доступным для него способам. По гр. 6 в таблице можно определить момент времени, когда вложенный капитал вернется с доходом, не ниже чем по альтернативным

вариантам инвестирования. Это срок окупаемости проекта с учетом фактора времени («дисконтированный срок окупаемости»).

2.5. Оценивание и страхование рисков.

Возможные риски проекта:

- 1) Падение спроса на продукцию
- 2) Конкуренция
- 3) Подорожание необходимого для производства сырья

Таблица 21 - Последствия наступления каждого риска

№	Риск	Последствия
1	Падение спроса на продукцию	Снижение цены, сокращение производства
2	Конкуренция	Увеличение расходов на рекламу, введение акций, бонусов для клиентов, дополнительные условия в сотрудничестве, такие как, оплата транспортных услуг, увеличение отсрочки платежа.
3	Подорожание необходимого для производства сырья	Замена на более дешевый материал, следовательно и понижение качества продукта. Увеличение себестоимости товара, а следовательно и увеличение цены для конечных покупателей.

Таблица 22 - Матрица реагирования и упреждения рисков

№	Риски	Индикаторы наступления	Упреждение	Реагирование	Ответственный
1	Падение спроса на продукцию	Смена сезона. Уменьшение числа заказов.	Регулярное выставление коммерческих предложений, проведение опросов у клиентов по востребованию продукции.	Уменьшение количества произведенных комплектов перед закрытием сезона продаж. Уменьшение матрицы.	Продукт-менеджер.

Продолжение табл. 22.

2	Конкуренция	Появление предложений на рынке по подобной продукции. Снижение числа покупателей.	Анализ рынка. Отслеживание работы конкурентов. Отслеживание выход новых компаний на рынок.	Привлечение клиентов за счет индивидуальных условий, акций.	Коммерческий директор
3	Подорожание необходимого для производства сырья	Новые условия от поставщиков.	Заключение договоров с поставщиками на определенный срок на обговоренных условиях.	Закуп материала оптом, что способствует понижению цены за ед.	Генеральный директор

Из всего списка рисков, с которыми может столкнуться организация, были выбраны наиболее распространенные. После изучения возможных вариантов исхода событий при столкновении с одним из представленных рисков была разработана пошаговая инструкция по работе с конкретным риском. Исходя из вышесказанного, можно с уверенностью заявить, что компания ООО «Риваль ОФФ-РОАД» способна адаптироваться в рискованных ситуациях и не потерять свое место на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе работы над дипломным проектом была изучена организация ООО «Риваль ОФФ-РОАД» и сформулированы следующие выводы:

Компания ООО «Риваль ОФФ-РОАД» является крупносерийным производством. Основная деятельность компании - это производство аксессуаров и защит на автомобили и квадротехнику.

Отрасль, которой занимается компания, является развивающейся, так как каждый год на рынок выходит огромное количество новых моделей транспортной техники, которую непрерывно укомплектовывают и продают конечным потребителям. Нам удалось выявить основных потребителей продукции компании Риваль, также проанализировать и изучить производственную деятельность организации, финансовую деятельность, деятельность персонала.

Для повышения эффективности деятельности ООО «Риваль ОФФ-РОАД» был разработан бизнес-план по внедрению нового продукта на рынок. По итогам проведенной работы можно сделать вывод, что производство и продажа новой линейки товара поможет компании Риваль стабилизировать свое финансовое положение. Для эффективного выбора нового продукта, среди трехсот клиентов компании Риваль был проведен опрос на тему выявления наиболее востребованного продукта на рынке из ряда товаров, которые уже начали появляться на рынке. Результаты исследования показали, что 51 % потребителей готовы приобретать продукт под названием «шноркеля для выноса радиатора на квадроцикл». Предложенный товар является новинкой и есть большая вероятность того, что компания Риваль завоюет большую часть рынка. Анализ позиционирования продукции компании показал, что ООО «Риваль ОФФ-РОАД» не уступает свои позиции конкурентам. В связи с этим, было принято

решение выпускать именно этот продукт. Необходимые для запуска производства в первый месяц первоначальные вложения составили 1 500 000р. За 2017 год компания Риваль планирует выпустить 2330 комплектов шноркелей.

Расчет выручки от реализации 2330 ед. продукции = 30 290 000 р./год.

Расчет чистой прибыли = 10 981 000р./год.

Расчет рентабельности основной деятельности 70%.

Порог рентабельности = 14 538 000р.

Точка безубыточности наступит в мае 2017 г. при производстве и продаже 1100 комплектов шноркелей. Предприятие окупит свои вложения в мае 2017 года.

Было выяснено, что реализация проекта по производству шноркелей для выноса радиатора целесообразна и организация ООО «Риваль ОФФ-РОАД» способна в будущем вовремя погашать задолженности перед кредиторами за счет средств, полученных от реализации товара, так как предприятие планирует получать устойчивую прибыль.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеева, М.М. «Планирование деятельности фирмы» Учебно-методическое пособие[Текст] / М.М. Алексеева. - М.: НИЦ ИНФРА, 2012. -237 с.
2. Таль, Г.К. Антикризисное управление[Текст] / Г.К. Таль, М.А. Федотовой..-М.: Инфра, 2010. -176 с.
3. Иванниковой, И.А. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практическое пособие [Текст] / И.А. Иванниковой.– М.: Экспертное бюро, 2011. - 282 с.
4. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: Учебник[Текст] / М.И. Баканов, А.Д Шеремет,– М.: Финансы и статистика, 2012. - 212 с.
5. Попова, В.М. Бизнес-план инвестиционного проекта: Учебно-практическое пособие[Текст]/ В.М. Попова. -М.: НИЦ ИНФРА, 2010. - 192 с.
6. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Инфра-М, 2006. – 23 с.
7. Бандурин, А.В.Стратегический менеджмент организации. [Текст]/ А.В. Бандурин, Б.А. Чуб - М.: Изд-во Михайлова В.А. 2012. – 287 с.
8. Бондаренко, Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учеб.пособие [Текст] / Бондаренко Г.А. - М.: Новое знание, 2013. - 365 с.
9. Бежовец, А.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учебно-методическое пособие. [Текст] / Бежовец А.А. Линючева О.И. –М.: Барнаул.: Алтайский государственный университет, 2010. – 39 с.
10. Устав ООО «Риваль ОФФ-РОАД».
11. Валдайцев, С.В. Оценка бизнеса и управления стоимостью предприятия [Текст] / Валдайцев С.В.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. -156 с.
12. Волков, И.М. Проектный анализ: Учебник для вузов [Текст] / И.М. Волков., М.В. Грачева– М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. – 2010. - 192 с.

13. Волков, Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес [Текст] / Ю.Ф. Волков –М.: Феникс, 2010г. – 352 с.
14. Волов, А.Б. Информационно-аналитические материалы: «Строим отель – стандарты, рекомендации, опыт» [Текст] / Волов А.Б., Захаров А.В. 2009. – 128 с.
15. Горохов, М.Ю. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ [Текст] / М.Ю. Горохов, В.В. Малев– М.: Информационно-издательский дом "Филин". – 2010г. - 237 с.
16. Грузинов, В.П. Экономика предприятия, учебное пособие [Текст] / В.П. Грузинов, В.Д. Грибов -М.: 2015. – 198с.
17. Попова, В.М. Деловое планирование [Текст] / В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2011. -256 с.
18. Десмос, Г.М. Руководство по оценке бизнеса[Текст] / Г.М. Десмос, -М.: РОО, 2011. -368 с.
19. Джозева А. Ковелло, Бриан Дж. Хейзелгрэн. «Бизнес-планы» полное справочное руководство [Текст] / Джозева А. Ковелло, Бриан Дж. Хейзелгрэн. -М.: «Издательство БИНОМ», 2011. -352 с.
20. Есипов В.П., Маховикова Г.Н., Терехова В.И.. Оценка бизнеса[Текст] / В.П. Есипов, Г.Н. Маховикова, В.И. Терехова. -СПб.: Питер, 2012. – 154 с.
21. Зайцева, Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме: учебное пособие[Текст] / Н.А. Зайцева. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 368 с.
22. Зелль, А.Н. Бизнес план: Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов[Текст] / А.Н. Зелль. -М.: издательство «Ось-89», 2013.-240 с.
23. Иода, Е.В. Управление предпринимательскими рисками. Изд. 2-е: Учебно-методическое пособие. [Текст] / Е.В. Иода., Ю.В. Мешкова Е.Н. Болотина. Тамбов Тамбовский государственный технический университет, 2011. – 212 с.

24. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер. -М.: «ПРОГРЕСС», 2010.-736 с.
25. Котлер, Ф. Маркетинг, гостеприимство, туризм[Текст] / Ф.Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – М. : ЮНИТИ, 2010. – 365 с.
26. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента [Текст] / Н.И. Кабушкин. -Минск «Экономпресс», 2013. – 259 с.
27. Каракуз, И.И. Экономический анализ работы предприятия и объединения [Текст] / И.И. Каракуз. - Киев «Высшая школа», 2014. - 137 с.
28. Ковалев А.П. Как оценить имущество предприятия. [Текст] / А.П. Ковалев -М.: Финстатинформ, 2014. -368 с.
29. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки[Текст] / М.Н. Крейнина.-М.:ИНФРА, 2010. -234 с.
30. Райсберг Б.А. Курс экономики: Учебник[Текст] / Б.А. Райсберг. - ИНФРА, 2010.-720 с.
31. Методические рекомендации по составлению и представлению сводной бухгалтерской отчетности, утвержденными Приказом Минфина России от 30.12.1996 № 112; с изменениями 12.05.99 №36н, от 24.12.2010 №187н;
32. Мероприятия, проводимые Правительством Москвы, по финансовой поддержке предприятий малого и среднего бизнеса[Электронный ресурс]: Режим доступа: www.dmpmos.ru
33. Маренков, Н.Л. Управление обеспечением качества и конкурентоспособности товаров. Серия «Высшее образование» [Текст] / Н.Л. Маренков. –М.: Национальный институт бизнеса. Ростов н/Д, 2013. -312 с.
34. Романов, А.Н. Маркетинг: учебник[Текст] / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015.-560 с.

35. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст] / И.Н. Герчикова.М.: Юнити, 2011. -268 с.
- 36.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»/ [Текст] / М.Х. Мескон, М.В. Альберт, Ф.К. Хедоури –М.: Дело, 2010.-704 с.
- 37.Налоговый кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Инфра-М, 2010. – 124 с.
- 38.Кошкина, В.И. Организация и методы оценки предприятия (бизнеса) [Текст] / . Учебник/ В.И. Кошкина.-М.:ИНФРА, 2010 г.
- 39.Григорьева, В.В. Оценка предприятия: теория и практика: учебное пособие[Текст] / В.В. Григорьева, М.А. Федотовой.-М.: ИНФРА, 2010.- 235 с.
- 40.Раицкий, К.А. Экономика предприятия» учебник для вузов [Текст] / К.А. Раицкий.-М.: 2010. -236 с.
- 41.Сайт Фонда содействия кредитованию малого бизнеса Москвы. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.fs-credit.ru/>
- 42.Савицкая, Г.В. «Анализ хозяйственной деятельности предприятий» [Текст] / Савицкая Г.В. -М: Экоперспектива, 2010 г. -494 с.
- 43.Стаханов, В.Н., Маркетинг сферы услуг: Учебное пособие[Текст] / В.Н. Стаханов, Д.В. Стаханов– М.: Экспертное бюро, 2011. – 160с.
- 44.Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме[Текст] / А.Э. Саак, Ю.А.Пшеничных– СПб.: Питер, 2010. – 480 с.
- 45.Терещенко, В.М. Маркетинг: новые технологии в России [Текст] / В.М. Терещенко – СПб: Питер, 2010 – 415 с.
- 46.Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент :учебник для вузов[Текст] / Р.А. Фатхутдинов -М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2011.- 416 с.
- 47.Фатхутдинов, Р.А. Менеджмент конкурентоспособности товара [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. –М.:ИНФРА, 2011. — 55 с.

48. Фишмен Д., Пратт Ш. Руководство по оценке стоимости бизнеса[Текст] / Д. Фишмен, Ш. Пратт. -М.: Квинто-Консалтинг, 2011. – 345 с.
49. Булатова, А.С. Экономика: Учебник. 3-е изд[Текст] / А.С. Булатова. – М.: Юристъ, 2010.- 896 с.
50. Волкова, О.И. Экономика предприятия: Учебник[Текст]/ О.И. Волкова.-М.: ИНФРА-М, 2011.-416 с.
51. Горфинкеля В.Я. Экономика предприятия[Текст] / В.Я. Горфинкеля.- М.: НОРМА-ИНФРА, 2010. –345с.

ГЛОССАРИЙ

	Понятие	Определение понятия	Источник
1	Бизнес-план	это документ, дающий развернутое обоснование проекта и возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий, ответить на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в данный проект.	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»/пер. с англ. –М.: Дело, 2010 г.-704 с.
2	Бизнес-планирование	это четкий, структурированный план деятельности предпринимателя в будущем.	Шеремет, А. Д., Сайфулин Р. С., Негашев. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет - М.: ИНФРА - М, 2011. - 208 с.
3	Актив	- часть бухгалтерского баланса отражающая состав и стоимость имущества организации на определенную дату. - совокупность имущества, принадлежащего юридическому лицу или предпринимателю.	«Экономика предприятия» под ред. Проф. В.Я. Горфинкеля. Москва. НОРМА-ИНФРА, 2010 г.
4	Пассив	противоположная активу часть бухгалтерского баланса, — совокупность всех обязательств (источников формирования средств) предприятия	Шеремет, А. Д., Сайфулин Р. С., Негашев. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет - М.: ИНФРА - М, 2011. - 208 с.
5	Спрос	это запрос фактического или потенциального покупателя, потребителя на приобретение товара по имеющимся у него средствам, которые предназначены для этой покупки. Спрос отражает, с одной стороны, потребность покупателя в некоторых товарах или услугах, желание приобрести эти товары или услуги в определенном количестве и, с другой стороны, возможность оплатить покупку по цене, находящейся в пределах	Терещенко, В.М. Маркетинг: новые технологии в России / В.М. Терещенко – СПб: Питер, 2010 – 415 с.

		«доступного» диапазона.	
6	Предложение	возможность и желание продавца (производителя) предлагать свои товары для реализации на рынке по определённым ценам. Такое определение описывает предложение и отражает его суть с качественной стороны. В количественном плане предложение характеризуется по своей величине и объёму. Объём, величина предложения — это количество продукта (товара, услуг), которое продавец (производитель) желает, может и способен в соответствии с наличием или производительными возможностями предложить для продажи на рынке в течение некоторого периода времени при определённой цене.	Терещенко, В.М. Маркетинг: новые технологии в России / В.М. Терещенко – СПб: Питер, 2010 – 415 с.
7	Конкурентоспособность	способность определённого объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях.	Маренков Н.Л. Управление обеспечением качества и конкурентоспособности товаров. Серия «Высшее образование». Москва: Национальный институт бизнеса. Ростов н/Д, 2013г.
8	Переменные издержки	- это затраты, величина которых зависит от объёма выпуска продукции. Противопоставляются постоянным затратам, с которыми в сумме составляют общие затраты. Основным признаком, по которому можно определить, являются ли затраты переменными, является их исчезновение при остановке производства.	«Экономика предприятия» под ред. Проф. В.Я. Горфинкеля. Москва. НОРМА-ИНФРА, 2010 г.
9	Постоянные издержки	затраты, которые не зависят от величины объёма выпуска, противопоставляемые переменным затратам, с которыми в сумме составляют общие затраты.	«Экономика предприятия» под ред. Проф. В.Я. Горфинкеля. Москва. НОРМА-ИНФРА, 2010 г.
10	Единовременные издержки	однократно осуществляемые вложения в основные фонды и оборотные средства на строительство новых или реконструкцию существующих объектов строительства	«Экономика предприятия» под ред. Проф. В.Я. Горфинкеля. Москва. НОРМА-

			ИНФРА, 2010 г.
11	Себестоимость товара	это стоимостная оценка используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов и других затрат на её производство и реализацию.	Алексеева М.М. «Планирование деятельности фирмы» Учебно-методическое пособие.- М., 2010 г.
12	Рентабельность	доходный, полезный, прибыльный), относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов, а также природных богатств.	Алексеева М.М. «Планирование деятельности фирмы» Учебно-методическое пособие.- М., 2010 г.
13	Валовая прибыль	разница между выручкой и себестоимостью реализованной продукции или услуги (англ. <i>Cost of sales</i> или <i>Cost of goods sold</i> - <i>COGS</i>). Следует иметь в виду, что <i>валовая прибыль</i> отличается от операционной	Алексеева М.М. «Планирование деятельности фирмы» Учебно-методическое пособие.- М., 2010 г.
14	Чистый дисконтированный доход	это сумма дисконтированных значений потока платежей, приведённых к сегодняшнему дню. Показатель NPV представляет собой разницу между всеми денежными притоками и оттоками, приведенными к текущему моменту времени (моменту оценки инвестиционного проекта). Он показывает величину денежных средств, которую инвестор ожидает получить от проекта, после того, как денежные притоки окупят его первоначальные инвестиционные затраты и периодические денежные оттоки, связанные с осуществлением проекта.	Крейнина М.Н. «Финансовое состояние предприятия. Методы оценки», 2010 г.
15	Амортизация	перенесение по частям стоимости основных средств и нематериальных активов по мере их физического или морального износа на стоимость производимой продукции, структура выплат, связанная с погашением финансовых заимствований посредством ряда периодических платежей.	Зелль А. Бизнес план: Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов: пер. с нем.-М.: издательство «Ось-89», 2013 г.- 240 с.
16	Валовая маржа	это разница между себестоимостью товара и стоимостью, по которой товар продается.	Крейнина М.Н. «Финансовое состояние предприятия. Методы оценки», 2010 г.

17	Чистая прибыль	часть балансовой прибыли предприятия, остающаяся в его распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей в бюджет. Чистая прибыль используется для увеличения оборотных средств предприятия, формирования фондов и резервов, и reinvestций в производство.	Зелль А. Бизнес план: Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов: пер. с нем.-М.: издательство «Ось-89», 2013 г.-240 с.
18	Индекс дохода	показатель эффективности инвестиции, представляющий собой отношение дисконтированных доходов к размеру инвестиционного капитала.	Зелль А. Бизнес план: Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов: пер. с нем.-М.: издательство «Ось-89», 2013 г.-240 с.
19	Выручка от реализации	это сумма денежных средств, полученных предприятием за произведенную продукцию, выполненную работу или оказанные услуги. Это главный источник средств для возмещения затрат и образования доходов предприятий.	Зелль А. Бизнес план: Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов: пер. с нем.-М.: издательство «Ось-89», 2013 г.-240 с.
20	Бюджет организации	календарный план доходов и расходов организации, сформулированный в стоимостных и количественных величинах для принятия решений, планирования и контроля в процессе управления деятельностью компании.	Крейнина М.Н. «Финансовое состояние предприятия. Методы оценки», 2010 г.
21	SWOT-анализ	метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).	Котлер Ф. «Основы маркетинга». Москва. «ПРОГРЕСС», 2010 г.-736 с.
22	SMART-анализ	метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). ¹	Котлер Ф. «Основы маркетинга». Москва. «ПРОГРЕСС», 2010 г.-736 с. М.: издательство «Ось-89», 2013 г.-240 с.

Расчетная часть таблицы 1.

Ликвидные активы (ЛА) = Ф1.215 + Ф1.240 + Ф1.250 + Ф1.260 + Ф1.270

ЛА нач. 2014 г. = 0 + 226673 + 0 + 15718 + 0 = 242391 тыс. руб.

ЛА нач. 2015 г. = 0 + 322259 + 0 + 10793 + 0 = 333052 тыс. руб.

ЛА нач. 2016 г. = 0 + 313257 + 0 + 52447 + 0 = 365704 тыс. руб.

Материально – производственные запасы

МПЗ = Ф1.210 – Ф1.216 – Ф1.215 + Ф1.220

МПЗ нач. 2014 г. = 150171 – 87737 – 0 + 14841 = 77275 тыс. руб.

МПЗ нач. 2015 г. = 161239 – 75414 – 0 + 20381 = 106206 тыс. руб.

МПЗ нач. 2016 г. = 130734 – 44853 – 0 + 18607 = 104488 тыс. руб.

Недвижимое имущество (НИ) = Ф1.190 + Ф1.230

НИ нач. 2014 г. = 644755 + 21837 = 666592 тыс. руб.

НИ нач. 2015 г. = 588641 + 25283 = 613924 тыс. руб.

НИ нач. 2016 г. = 539246 + 26631 = 565877 тыс. руб.

Краткосрочные обязательства (КО) = Ф1.690 – Ф1.630 – Ф1.640 – Ф1.650

КО нач. 2014 г. = 946086 – 0 – 219692 – 0 = 726394 тыс. руб.

КО нач. 2015 г. = 1095787 – 0 – 194893 – 0 = 900894 тыс. руб.

КО нач. 2016 г. = 1146910 – 0 – 171348 – 0 = 975562 тыс. руб.

Долгосрочные обязательства (ДО) = Ф1.590

ДО нач. 2014 г. = 2494 тыс. руб.

ДО нач. 2015 г. = 2382 тыс. руб.

ДО нач. 2016 г. = 2443 тыс. руб.

Собственный капитал (СК) = Ф1.700 – Ф1.216 – (КО + ДО)

СК нач. 2014 г. = 1073995 – 87737 – (726394 + 2494) = 257370 тыс. руб.

СК нач. 2015 г. = 1128596 – 75414 – (900894 + 2382) = 300734 тыс. руб.

СК нач. 2016 г. = 1080922 – 44853 – (975562 + 2443) = 147770 тыс. руб.

Общая сумма капитала (ВБ) = Ф1.700 – Ф1.216

ВБ нач. 2014 г. = $1073995 - 87737 = 986258$ тыс. руб.

ВБ нач. 2015 г. = $1128596 - 75414 = 1053182$ тыс. руб.

ВБ нач. 2016 г. = $1080922 - 44853 = 1036069$ тыс. руб.

Текущие активы (ТА) = $\Phi 1.290 - \Phi 1.216 - \Phi 1.230$

ТА нач. 2014 г. = $429240 - 87737 - 21837 = 319666$ тыс. руб.

ТА нач. 2015 г. = $539955 - 75414 - 25283 = 439258$ тыс. руб.

ТА нач. 2016 г. = $541676 - 44853 - 26631 = 470192$ тыс. руб.

Реальные активы (РА) = $\Phi 1.120 + \Phi 1.130 + \Phi 1.211 + \Phi 1.213$

РА нач. 2014 г. = $499729 + 141331 + 61966 + 0 = 703026$ тыс. руб.

РА нач. 2015 г. = $465605 + 119396 + 84373 + 0 = 669374$ тыс. руб.

РА нач. 2016 г. = $457320 + 77995 + 82406 + 0 = 617721$ тыс. руб.

Чистые активы (ЧА) = валюта баланса – (ДО + КО) = СК

ЧА нач. 2014 г. = $986258 - 728888 = 257370$ тыс. руб.

ЧА нач. 2015 г. = $1053182 - 903276 = 149906$ тыс. руб.

ЧА нач. 2016 г. = $1036069 - 978005 = 58064$ тыс. руб.

Чистые ликвидные активы (ЧЛА) = ЛА – КО

ЧЛА нач. 2014 г. = $242391 - 726394 = -484003$ тыс. руб.

ЧЛА нач. 2015 г. = $333052 - 900894 = -567842$ тыс. руб.

ЧЛА нач. 2016 г. = $365704 - 975562 = -609858$ тыс. руб.

Структура имущества предприятия и источников его формирования

№ п/п	Показатель	2014 год					
		На начало года		На конец года		Абс. отклонение , тыс.руб.	Темп изменени я
		Сумма, тыс.руб	Уд.вес , %	Сумма, тыс.руб	Уд.вес , %		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Актив						
1.1.	Недвижимое имущество	666592	67,59	613924	58,29	52668	9,08
1.2.	Текущие активы, всего	319666	32,41	439258	41,71	119592	37,41
	в том числе						
1.2.1.	Материально-производственные запасы, всего	77275	7,84	106206	10,1	28931	37,44
1.2.1.1	Производственные запасы	76807	7,79	104754	9,95	27947	36,39
1.2.1.2	Готовая продукция	468	0,05	1452	0,14	984	210,26
1.2.1.3	Прочие запасы и затраты	-	0,00	-	0,00	-	0
1.2.2.	Ликвидные активы, всего	242391	24,58	333052	31,62	90661	37,40
	В том числе						
1.2.2.1	Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	15718	1,59	10793	1,02	4925	-9,31
1.2.2.2	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	226673	2,30	322259	30,60	95586	42,17
1.2.2.3	Товары отгруженные	-	0,00	-	0,00	-	0
2	Пассив						
2.1.	Собственный капитал	257370	26,10	149906	14,23	107464	9,42
2.2.	Заемные средства, всего	28888	73,90	903276	85,77	174388	23,93
	В том числе				0,00		
2.2.1.	Долгосрочные	2494	0,25	2382	0,23	112	9,04

№ п/п	Показатель	2014 год					
		На начало года		На конец года		Абс. отклонение , тыс.руб.	Темп изменени я
		Сумма, тыс.руб	Уд.вес , %	Сумма, тыс.руб	Уд.вес , %		
1	2	3	4	5	6	7	8
	обязательства						
2.2.2.	Краткосрочные обязательства, всего	726394	73,65	900894	85,54	174500	24,02
2.2.2.1	Кредиты банков	22000	2,23	14000	1,33	8000	9,36
2.2.2.2	Расчеты с кредиторами	704394	71,42	886894	84,21	182500	25,91
2.2.2.3	Прочие краткосрочные обязательства	-	0,00	-	0,00	-	0
3	Валюта баланса	986258	100	1053182	100	66924	6,79

№ п/п	Показатель	2015 год					
		На начало года		На конец года		Абс. отклонение , тыс.руб.	Темп изменен ия
		Сумма, тыс.руб.	Уд.вес , %	Сумма, тыс.руб.	Уд.вес , %		
1	Актив						
1.1.	Недвижимое имущество	613924	58,29	565877	26,02	48047	9,08
1.2.	Текущие активы, всего	439258	41,71	470192	73,98	30934	7,04
	в том числе						
1.2.1.	Материально- производственны е запасы, всего	106206	10,1	104488	26,83	1718	9,02
1.2.1.1	Производственны е запасы	104754	9,95	102731	0,07	2023	9,02
1.2.1.2	Готовая продукция	1452	0,14	3475	26,75	2023	139,33
1.2.1.3	Прочие запасы и затраты	-	0,00	-	0,00	-	0
1.2.2.	Ликвидные активы, всего	333052	31,62	365704	47,16	32652	9,80
	В том числе				0,00		
1.2.2.1	Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	10793	1,02	52447	11,94	41654	385,94
1.2.2.2	Дебиторская задолженность (платежи по которой	322259	30,60	313257	35,70	9002	9,03

№ п/п	Показатель	2015 год					
		На начало года		На конец года		Абс.	Темп
	ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)						
1.2.2.3	Товары отгруженные	-	0,00	-	0,00	-	0
2	Пассив				0,00		
2.1.	Собственный капитал	149906	14,23	58064	5,60	199306	9,61
2.2.	Заемные средства, всего	9 03276	8 5,77	978005	3,81	74729	8,27
	В том числе						
2.2.1.	Долгосрочные обязательства	2 382	0 ,23	2443	0 ,00	61	2,56
2.2.2.	Краткосрочные обязательства, всего	900894	85,54	975562	3 ,81	74668	8,29
2.2.2.1	Кредиты банков	14000	1,33	-	0,00	14000	100
2.2.2.2	Расчеты с кредиторами	886894	84,21	975562	3,81	88668	10
2.2.2.3	Прочие краткосрочные обязательства	-	0,00	-	0,00	-	0,00
3	Валюта баланса	1053182	100	1036069		17113	9,02

№ п/п	Показатель	Абс. отклонение 2015-2014, тыс.руб.	Темп изменения, 2015/2014
1	Актив		
1.1.	Недвижимое имущество	100715	9,15
1.2.	Текущие активы, всего	150526	47,09
	в том числе		
1.2.1.	Материально-производственные запасы, всего	27213	35,22
1.2.1.1.	Производственные запасы	25924	33,75
1.2.1.2.	Готовая продукция	3007	642,52
1.2.1.3.	Прочие запасы и затраты	0	0
1.2.2.	Ликвидные активы, всего	123313	50,87
	В том числе		
1.2.2.1.	Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	36729	233,67
1.2.2.2.	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	86584	38,20
1.2.2.3.	Товары отгруженные	0	0

№ п/п	Показатель	Абс. отклонение 2015-2014	Темп изменения, 2015/2014
2	Пассив		
2.1.	Собственный капитал	919941	9,77
2.2	Заемные средства, всего	249117	34,18
№ п/п	Показатель	Абс. отклонение 2015-2014, тыс.руб.	Темп изменения, 2015/2014
	В том числе		
2.2.1.	Долгосрочные обязательства	51	9,02
2.2.2.	Краткосрочные обязательства, всего	249168	34,30
2.2.2.1.	Кредиты банков	22000	100
2.2.2.2.	Расчеты с кредиторами	271168	38,50
2.2.2.3.	Прочие краткосрочные обязательства	0	0
3	Валюта баланса	49811	5,05